

III. e-비즈니스 강화를 위한 메가 네트워크 구축 전략

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- 최근 온라인 기업을 중심으로 한 대규모 네트워크 형성이 활발히 전개되고 있음
 - 다수의 인터넷 기업(온라인 기업)과 기존 제조 기업(오프라인 기업)들이 대규모의 메가 네트워크를 구축하여 비즈니스 영역을 확대하는 사례가 증가하고 있음

2. 메가 네트워크의 의미

- (정의) 메가 네트워크(mega-network)란 다양한 업종의 기업들이 경쟁력 확보를 위해 상호 협력적 초대형 제휴 네트워크를 말함
- (장점 및 기대 효과)
 - 기업은 메가 네트워크를 통해 핵심 역량의 공유, 다양한 상품 및 서비스 제공, 신속한 시장 동향 파악, 고객 확대, 그리고 비용 절감 및 효율 극대화를 기할 수 있음
 - 소비자는 메가 네트워크 접속을 통해 일괄 쇼핑이 가능해져 구매의 편리성, 상품 선택의 다양성, 그리고 구매 정보 탐색 시간 및 비용 절감의 이점을 누릴 수 있음

3. 메가 네트워크의 형태 및 사례

- 인수·합병을 통한 메가 네트워크 구축
 - 시스코(Cisco)사와 같이 단독 기업이 소규모의 복수 기업들을 인수하여 초대형 네트워크를 구축하는 경우가 있음
 - AOL-타임워너사와 같이 두 개 이상의 대형 기업이 합병하여 초대형 네트워크를 구축하는 경우가 있음
- 전략적 제휴를 통한 메가 네트워크 구축
 - 마이크로소프트사와 같은 온라인 기업이 중심이 되어 다수의 오프라인 기업과 전략적 제휴를 맺어 사업 다각화와 시장 지배력을 강화하는 형태가 있음
 - 국내 대기업간 인터넷 공동마케팅 네트워크와 같이 오프라인 기업들이 온라인 기업 중심의 네트워크에 대항하기 위해 초대형 네트워크를 형성하는 형태가 있음

4. 전략적 시사점

- 네트워크는 그 연결 효과가 기하급수적으로 증가하는 특성이 있으므로 메가 네트워크의 빠른 구축이 강력한 경쟁력 요소가 될 것임
- 미래 사회의 대기업 구조는 출자를 통한 소유 관계보다는 네트워크를 통한 제휴 관계로 변화할 것임
- 네트워크의 구축시 참여 기업간의 신뢰성 확보와 명확한 역할 규명, 그리고 이해관계 조율 방안 수립이 중요함

1. 논의 배경

- 비즈니스 영역 확대 방식의 변화

- 과거 비즈니스 영역을 확대하려는 기업들 중 상당수는 자사의 핵심 역량과 거리가 있는 영역에 있어서 타 기업과의 제휴나 융합보다는 자족주의(自足主義)식의 자체 확대를 추구함
- 그러나 높은 투자비용과 시간 소요라는 단점 극복과 생소한 영역에서의 성공적 진입을 위하여 경쟁력 있는 타 기업과의 협력 관계 구축이 새로운 비즈니스 영역 확대 방식으로 인식되고 있음

- 온라인 기업을 중심으로 한 대규모 네트워크 형성 추세

- 최고만이 살아남는다는 인식이 확산되면서 최근 각 분야마다 최대최고(the biggest of the biggest, the best of the best) 기업간의 인수·합병 또는 전략적 제휴가 활발히 전개되고 있음
- 특히 산업의 중심 세력으로 부상된 신생 인터넷 기업(온라인 기업)과 물리적 공간에서 사업 활동을 하는 기존 제조·유통 기업(오프라인 기업)들이 다수 참여하여 메가 네트워크 형태의 대규모 네트워크를 형성하는 것이 일반적임
- 또한 오프라인 기업간에도 인터넷을 매개로 하여 대규모 네트워크를 형성하여 온라인의 이점을 이용하는 사례도 증가하고 있음
- 이러한 네트워크 구축을 통해 신제품 개발 및 출시 시간의 단축, 신속한 서비스 및 다양한 콘텐츠 제공, 고객 대량 확보 등의 효과를 얻고 있음

<사례 연구> 인터넷 업체의 메가 네트워크 구축 현황

- 아메리카온라인(AOL)社は 타임워너社(영화·뉴스·음반), بانک아메리카社(사이버 뱅킹), 서킷시티社(전자제품소매), 월마트社(유통), 닌텐도社(게임기), 파이낸셜타임스社(기업뉴스), MCI월드콤社(인터넷접속서비스) 등 30여개 업체와 제휴해 금융서비스에 서부터 뉴스, 게임, 쇼핑, 인터넷 접속 등 모든 서비스를 제공하는 메가 네트워크를 구축하였음
- 아마존(Amazon)社は ‘어소시에이트 프로그램(Associate Program)’이라는 협력 사업을 통해 10만개가 넘는 인터넷 사이트업체와 네트워크를 구축하였음
- 독일의 도이치텔레콤社와 프랑스의 프랑스텔레콤社は ‘글로벌 원(Global One)’을 결성하고 미국 장거리 통신업체인 스프린트社와 전략적으로 제휴하여 네트워크를 구축함

2. 메가 네트워크의 의미

○ 메가 네트워크의 정의

- 메가 네트워크(mega-network)란 다양한 업종의 기업들이 경쟁력 확보를 위해 구성하는 상호 협력적 초대형 제휴 네트워크를 말함
 - 오늘날에는 인터넷 기반 네트워크를 가진 기업들이 네트워크 형성에 있어서 물리적 환경에서의 한정된 네트워크만 가진 기업보다 훨씬 높은 경쟁 우위를 가짐
 - 또한 조직 규모보다는 기업이 가진 네트워크의 규모가 기업의 생존 가능성 및 경쟁력을 결정하게 됨
 - 최근 급격히 증가하고 있는 ‘온라인 기업’과 ‘오프라인 기업’간의 합종연횡(合縱連橫)은 기업들이 메가 네트워크를 확보하려는 움직임의 단적인 예임

○ 메가 네트워크의 장점 및 기대 효과

- 기업 측면
 - 고객에게 제공할 콘텐츠 경쟁력이 강화되고, 네트워크 커뮤니티의 시장 영향력이 증대됨에 따라 더 많은 고객들을 유치할 수 있게 됨
 - 자사에 없는 핵심 역량을 확보함과 동시에 시장 수요 동향의 신속한 파악으로 새로운 사업 영역 진출의 교두보를 마련할 수 있음
 - 네트워크를 통해 고객 행태 파악 및 고객 정보 관리를 사업 운영과 동시에 실시할 수 있어서 시간 및 비용 절감은 물론, 발빠른 시장 동향 파악으로 시장 수요를 적극적으로 창출함으로써 지속적인 성장이 가능해짐

<표> 메가 네트워크의 장점 및 기대 효과

구분	장점 및 기대 효과
기업 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 핵심 역량 공유 - 다양한 상품 및 서비스, 콘텐츠 제공 - 고객 확대 - 비용 절감 및 효율 극대화
소비자 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 구매의 편리성 - 상품 선택의 다양성 - 구매 정보 탐색 시간 및 비용의 절감

III. e-비즈니스 강화를 위한 메가 네트워크 구축 전략

- 소비자 측면

- 하나의 네트워크와의 접속을 통해 일괄 쇼핑이 가능해져 구매의 편리성과 상품 선택의 다양성을 기할 수 있게 됨
- 또한 상품에 대한 정보 탐색 비용과 시간을 절감할 수 있는 이점이 있음
- 결국 다양한 콘텐츠와 서비스를 제공하는 네트워크로 고객들이 몰리기 때문에 기업들의 메가 네트워크 형성은 가속화될 것임

3. 메가 네트워크의 형태 및 사례

○ 인수·합병을 통한 메가 네트워크 구축 형태

- 단독 기업의 타 기업 인수를 통한 메가 네트워크 구축

- 20세기 초반 미국의 AT&T社가 수백 개의 소규모 전화회사를 인수하여 대형 네트워크를 형성한 전례처럼 하나의 기업이 타 기업을 인수하여 메가 네트워크를 구축하는 경우가 있음

<사례 연구> 시스코(Cisco)社

- 시스코社は 네트워크 장비 산업의 1위 업체로서 다수의 소규모 기업들을 인수하여 자사의 메가 네트워크를 구축하였음
- 1999년 11월 현재 42개 업체를 인수하여 메가 네트워크를 구축하였으며, 피인수 업체들의 판매망과 고객의 확보를 통해 1998년 사업 연도의 경우 매출액 44%, 수익 55%가 증가하는 성과를 얻음
- 점점 단축되는 제품 사이클에 대처하기 위해 신기술을 가진 벤처 업체를 엄선하여 시스코 인프라에 흡수시키면서 지속적으로 메가 네트워크를 확대 중임

- 복수 기업의 합병을 통한 메가 네트워크 구축

- 지난 2~3년간 활발히 전개된 기업 합병의 추세가 말해주듯, 두 개 이상의 대형 기업이 합병하여 메가 네트워크를 구축하는 경우가 확산되고 있음
- 메가 네트워크 구축의 형태나 주체와 상관없는 공통점은 네트워크 구축 대상 선정이 장기적인 안목에서 이루어질지라도 조금이라도 더 빨리 시장을 지배하기 위해 구축 자체가 단시간에 이루어진다는 점임

<사례 연구> AOL-타임워너社

- AOL-타임워너社는 AOL社와 타임워너社라는 대규모 기업간의 인수·합병을 통한 메가 네트워크 구축 사례임
- 1,560억 달러라는 막대한 인수 비용에도 불구하고 AOL社가 타임워너社를 인수한 결과 AOL 네트워크와 타임워너 네트워크에 관련된 수익 명이 합쳐져 상당한 성과를 거둘 것으로 예상됨
- AOL-타임워너社처럼 막대한 규모와 영향력을 가진 메가 네트워크는 다른 우수 기업들이 합류하고 싶은 매력도가 높기 때문에 계속해서 우수 기업들이 모여들어 지속적으로 강화될 가능성이 큼

○ 전략적 제휴를 통한 메가 네트워크 구축 형태

- 온라인-오프라인 기업간 전략적 제휴를 통한 메가 네트워크 구축

- 온라인 기업을 중심으로 다수의 오프라인 기업이 참여하는 형태가 많음
- 조직 재구성, 중복 분야 인력 정리 등의 부작용이 생길 수 있는 인수·합병보다 각 기업이 독립성을 유지하면서도 사업을 다각화하고 시장지배력을 강화할 수 있는 이점 때문에 많이 이용됨

<사례 연구> 마이크로소프트(Microsoft)社

- 마이크로소프트社는 NBC와 공동으로 MSNBC를 설립하여 케이블TV 시장에 진출한 이후, 인터넷 검색기능을 구비한 디지털 가전제품 공동개발을 위해 GE와 전략적 제휴를 맺음
- 또한 마이크로소프트社는 포드社와 제휴를 맺어 자사의 '카포인트' 웹사이트에서 포드의 자동차를 판매하는 등, 제휴 관계를 통해 기존의 우수 기업들이 가진 네트워크를 십분 활용하여 MS 네트워크의 가치를 제고함
- 인터넷 분야에서도 ▶일본의 최대 이동통신업체인 NTT도코모社와 무선데이터서비스 전문업체 합작 설립 ▶미국 최대 서적 판매업체인 반스앤노블(Barnes & Nobles)社와 전자책 시스템 공동 개발 등 제휴를 통해 메가 네트워크를 형성함

- 오프라인 기업간 전략적 제휴를 통한 메가 네트워크 구축

- 오프라인 기업들이 자사에 필요한 핵심 역량을 가진 이업종 기업과 네트워크를 형성하고, 온라인 기술을 활용하여 온라인 기업 중심의 네트워크에 대항하는 형태도 나타나고 있음

<사례 연구> 국내 대기업간 인터넷 공동마케팅 네트워크 구축

- 올해 1월 현대자동차, 삼성전자, LG투자증권 등 11개 이업종 기업들이 연합 웹사이트를 구축하여 인터넷 공동마케팅을 전개하기로 전략적 제휴를 맺음
- 이는 오프라인 기업들이 모여 구축한 메가 네트워크로, 5월부터 전자·자동차·금융·통신·정유·항공 등의 다양한 상품을 공동사이트에서 일괄 판매할 예정임
- 본격적인 인터넷 기반 기업 활동을 위해 재래식 산업의 대표 기업들이 전략적 제휴를 맺은 것을 필두로 하여 국내 기업간의 메가 네트워크 구축이 활성화될 것임

4. 전략적 시사점

- 메가 네트워크의 승수(乘數) 효과

- 네트워크는 그 연결 효과가 기하급수적으로 증가하는 특성이 있으므로 메가 네트워크의 빠른 구축이 강력한 경쟁력 요소가 될 것임
- 이런 효과에 입각하여, 국내에 아직 존재하지 않는 증권, 보험, 투자신탁, 할부금융 등 제2금융권 업체들이 결합하여 시중은행 등과 네트워크를 구축하고, 종합금융서비스를 제공하는 메가 네트워크도 고려해 볼 수 있음

- 메가 네트워크 형태로의 기업 형태 변화

- 미래 사회의 대기업 구조는 출자를 통한 소유 관계보다는 네트워크를 통한 제휴 관계로 변화할 것임
- 앞으로 기업들은 사업의 고부가가치 창출과 경쟁력 강화를 위해 비효율적인 자가발전식 성장보다는 대규모 네트워크 확보 및 관리에 자원을 집중할 것으로 예측됨

- 메가 네트워크 구축시 유의점

- 메가 네트워크를 형성할 때는 상호 발전 가능성이 높고 가장 좋은 협력 효과를 얻을 수 있는 파트너를 엄선하는 것이 무엇보다도 중요함
- 또한 규모가 큰 네트워크가 신속한 시장 변화 파악이나 대응이 가능하도록 참여 기업간의 효과적인 문제 해결 및 이해 관계 조율 방안을 모색해야 함
- 따라서 참여 기업간의 신뢰성 확보와 명확한 역할 규명이 선결 조건임

(권오영 : oykwon@hri.co.kr ☎ 3669-4054)

(이고운 : audreykl@hri.co.kr ☎ 724-4067)